

**JOSÉ APARECIDO DA SILVA**

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 NOS ESCRITÓRIOS DE  
CONTABILIDADE DE CURITIBA NA BUSCA DA DEFINIÇÃO DE MODELO  
PARA CERTIFICAÇÃO**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA**

**2004**

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho representa o carinho de todas pessoas que estiveram do meu lado, principalmente dos meus familiares que souberam ser pacientes, e sempre me incentivaram nos meus estudos, também de minha noiva, que esperou e superou todos os momentos, para que pudéssemos ficar juntos.

## **DEDICATÓRIA**

Aos mestres que orientaram meus passos na longa jornada de estudos, é por vocês que seguirei em frente.

“Muitas pessoas sonham com sucesso. Para mim, o sucesso só pode ser alcançado através de uma sucessão de fracassos e introspecções. Na verdade, o sucesso representa 1% do seu trabalho, que resulta de 99% dos chamados fracassos.”

“Poucas coisas são impossíveis à diligência e à habilidade... As grandes tarefas não são executadas pela força, mas sim pela perseverança.”

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>06</b>
2.1 A QUALIDADE .....	06
2.2 CONTROLE DE PROCESSO .....	10
2.3 INSPEÇÃO E ENSAIO .....	12
2.3.1 Inspeção e ensaio de recebimento .....	12
2.3.2 Inspeções e ensaios nos processos .....	13
2.3.3 Inspeções e ensaios finais .....	13
2.4 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE QUALIDADE .....	14
2.4.1 O manual da qualidade .....	15
2.4.2 Aprimoramento contínuo .....	17
2.4.3 Manual exemplo do sistema de qualidade .....	18
2.5 POLÍTICA DE QUALIDADE .....	18
2.5.1 Revisão de Contrato .....	21
2.5.2 Auditoria Interna de Qualidade .....	23
2.6 PADRONIZAÇÃO .....	23
2.6.1 Padrões Técnicos de Processos .....	24
2.6.2 Procedimento Operacional .....	25
2.6.3 Resultados gerais da padronização .....	26
2.7 ISO 9000 .....	26
2.7.1 Treinamentos para Implantação .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

## **RESUMO**

**SILVA, J. A. Estudo para implantação da ISO 9001 nos escritórios de Contabilidade de Curitiba na busca da definição de Modelo para Certificação.** Nos dias atuais a preocupação com a Qualidade na prestação de serviço é continua. Com este enfoque o presente trabalho objetiva de forma geral estudar a viabilização da implantação da ISO 9001 nos escritórios de contabilidade, buscando ampliar e melhorar os padrões de qualidade na prestação de serviço. Esse objetivo divide-se em: descrever os processos para obter a certificação; definir a qualidade total e a ISO 9001; e discutir sobre a importância da manutenção da certificação como diferencial competitivo entre os escritórios de contabilidade. A Qualidade Total é um tema que é discutido desde os primórdios da civilização, e com a expansão e modernização dos povos, a necessidade de produção foi tomando seu espaço e com ela a preocupação da qualidade dos produtos e serviços para o melhor bem estar dos povos. Gerenciar os escritórios de contabilidade tem sido tarefa cada vez mais desafiadora, os clientes estão mais exigentes e informados, a comunidade e o governo, estão exigindo resultados que satisfaçam a todos, e os escritórios estão se vendo na necessidade da implantação da Qualidade Total, e com o decorrer do processo visualizar e identificar as necessidades e deficiências dos serviços, podendo assim atender os clientes com a melhoria e inovação dos processos. Nesse cenário, quer demonstrar como a qualidade pode tornar-se além de redutor de custos, como diferencial competitivo.

**Palavras Chaves:** qualidade em serviço, implantação, certificação.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria que proclama qualidade oferece um contrato implícito entre ela própria e o cliente - promessa de desempenho, durabilidade e satisfação superiores e de bom registro de manutenção. Entretanto, a empresa que anuncia qualidade fará melhor em proporcioná-la realmente, se quiser manter seus lucros. Um cliente desapontado não compra duas vezes. O Dr. W. Edwards Deming, o homem que apresentou os fabricantes japoneses ao controle estatístico de qualidade como peça central de um processo abrangente de qualidade e que por direito recebe grande parte do crédito pela assombrosa revolução de qualidade japonesa, diz. “Quem pode atribuir um preço a um cliente satisfeito e quem pode calcular o custo de um cliente insatisfeito?”.

Claus Moller, importante consultor sobre estratégias empresariais, alerta para o fato de que a Qualidade técnica de produtos concorrentes está-se tornando cada vez mais igual. A verdade é que os televisores estão tão perecidos que, se retirarmos a logomarca, fica muito difícil saber quem é o fabricante. Paralelo ao nivelamento da Qualidade técnica dos produtos, a Qualidade dos serviços a eles agregados está em um estágio muito primário e indesejável. Os vendedores ainda são do tempo em que o resultado almejado não é o cliente satisfeito, mas a sua comissão no bolso. Assim, “empurram” o produto a que tem condições de comprá-lo e deixam o fabricante contabilizando as reclamações.

A assistência técnica é outra área espinhosa para a maioria dos mortais. As oficinas trocam 1% das peças, cobrando o valor 20% do equipamento novo, oferecendo uma garantia minúscula que, na prática, é desviada para um buraco

negro, quando alegam um novo defeito e penalizam o cliente em outro 20%, nunca se sabendo se são devidos ou não.

O informativo U.S. News and Word Report registra que “68% das perdas de clientes têm como razão a má Qualidade do serviço”. O futuro aponta a Qualidade dos serviços como estratégica empresarial capaz de conservar clientes, além de conseguir novos.

O que causa espanto é a facilidade com as indústrias lançam um programa de melhoria da Qualidade de produtos a custo muito mais oneroso que o investimento em satisfação dos clientes, via serviços melhores, mais bem prestados, já que é impossível vender um objeto sem um serviço agregado. Outra incongruência é começar pelo ponto mais afastado do cliente, que é o processo de produção, perdendo a oportunidade de explorar as expectativas dos clientes através de um serviço que aproxime mais o ouvido da empresa da boca dos compradores, antes de propor qualquer modificação no produto.

O que queremos dizer é que toda implantação do processo da Qualidade em uma indústria deve começar pela identificação das expectativas dos clientes, o que, normalmente, é feito introduzindo-se qualidade nos serviços de marketing e assistência técnica.

A importância do setor terciário para a área da Qualidade deve ser multiplicada, pelo fato de se conseguirem melhores resultados com menores investimentos, comparando-se ao setor industrial. Além disso, serviços em geral representam mais da metade do PIB de uma nação.

Investimentos em melhores dos serviços, além de trazerem maior retorno para as empresas, podem significar um meio de se otimizar o desempenho de uma nação. Nos Estados Unidos, os serviços respondem por quase 70% do PIB

e também pela mesma quantidade de oportunidades de empregos.

A Qualidade dos serviços é a ferramenta capaz de melhorar o desempenho desse setor, que pela eliminação de falhas, quer pela desativação de atividades que não têm utilidade para os clientes (overquality). A Qualidade como agente de melhores é um vetor na busca da eficácia. As falhas devem ser evitadas e as atividades desnecessárias, eliminadas, para economia de energia física e cerebral. As atividades devem ser redirecionadas para serviços que realmente alcancem a satisfação dos clientes.

Todo este alarde sobre Qualidade é fundamentado, porque ela é um processo lento, e a empresa que a iniciar no presente sobreviverá, por estar em condições competitivas no futuro. O processo da Qualidade não é implantado com decisão abruptas de informatizar ou de concentrar investimentos e treinamento de apenas parte da mão-de-obra ou, ainda, de demitir pessoal com vista à redução de custo. A Qualidade exige um trabalho para a conscientização de todos, o que requer tempo. Pessoas não mudam do dia para noite e não se podem buscar no mercado profissionais já conscientizados da cultura da empresa.

Como o processo da Qualidade não é instantâneo, as empresas que estão esperando o modismo passar, quando acordarem, não vão mais dispor de tempo para acompanhar a concorrência. Uma das pérolas do processo da Qualidade é o Kaizen, que garante ao que começar primeiro manter a diferença sobre os concorrentes, Fabrício Soares e Valentino Corrêa.

As companhias bem-sucedidas nos ramos de serviços e produtos sabem que as soluções para os problemas começam pela definição. Em grande parte, as soluções são determinadas pela forma como os problemas foram definidos.



Se você vê o negócio como um problema de produtividade individual, então as soluções que você recomendou são óbvias. Entretanto, se você vê os problemas como uma questão de qualidade-produtividade corporativa, ou qualitividade, então se pode desenvolver as soluções apropriadas.

Segundo Castelar (1995, p.43), a qualidade compreende um conjunto de características relativas a um determinado produto ou serviço, ou mesmo, relativas a um indivíduo, ou a um grupo de indivíduos.

Cada pessoa tem seu próprio conceito de Qualidade Total. O conceito de Qualidade depende da percepção de cada um, sendo portanto, função da cultura de cada indivíduo. Sendo assim pode-se colocar que Qualidade é a totalidade de atributos que deve ter um produto ou serviço para atender as necessidades do cliente. Oakland, (1994, p.36).

As organizações que se dedicam à qualidade em serviços fazem-no devido ao seu enfoque na qualitividade, em vez de em cima de padrões de produção ou produtividade. Quando se pratica em gerenciamento efetivo, existe uma melhoria correspondente na qualitividade, e não somente em produção ou qualidade. Devemos ser bem-sucedidos no fornecimento efetivo de um serviço com qualidade, devemos parar de pensar a respeito da qualidade e da produtividade como sendo mutuamente exclusivas. As companhias bem-sucedidas do futuro descobrirão que é necessário definir a qualitividade em termos de atendimento às expectativas dos clientes como sendo seus padrões de desempenho.

O objetivo geral desse estudo é viabilizar a implantação da ISO 9001 nos escritórios de contabilidade, buscando ampliar e melhorar os padrões de qualidade na prestação de serviço. Esse objetivo divide-se em: descrever os

processos para obter a certificação; definir a qualidade total e a ISO 9001; e discutir sobre a importância da manutenção da certificação como diferencial competitivo entre os escritórios de contabilidade.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Será desenvolvido revisão da literatura buscando conhecer pontos importantes levantados pelos autores pesquisados sobre qualidade.

### 2.1. A QUALIDADE

A qualidade atingiu o auge de aceitação e visibilidade na América em 1984, quando o presidente Ronald Reagan designou outubro como o “Mês da Qualidade” o que, segundo esperava, sinalizaria ao povo americano a importância da qualidade máxima em tudo aquilo que fazem. O presidente explicou:

“Nossos antepassados eram ótimos artesões; eles tinham um compromisso com a qualidade e com o trabalho em equipe. Eles nos ensinaram que equipes de trabalhadores qualificados, motivados e com oportunidade para contribuir, podem fornecer produtos de mais alta excelência. Está em nossas mãos um novo compromisso com esse espírito hoje em dia.” TOWSEND; (1991, p.13).

A importância da qualidade não pode ser exagerada. William R. Thurston, presidente e principal executivo da empresa de alta tecnologia Gen-Rad Inc., afirmou que o artigo intitulado “A qualidade está entre as orelhas do cliente” que “qualquer empresa que não resolva suas questões de qualidade ao longo dos próximos 10 anos estará fora dos negócios”. Donald Ephlin, vice-presidente da United Auto Workers, coloca de forma sucinta: “Qualidade é a segurança de emprego de hoje, (...). Não há sentido em ser competitivo em custo, se você não

for competitivo em qualidade.”

A palavra “qualidade” é comumente associada à aplicação de manufatura. “Controle de qualidade” é conseguido, em indústria, por disciplinas como medições precisas, acompanhamento estatístico de desvio dos padrões e por operações mecânicas segundo um plano preestabelecido. Porém, dispositivos de medição e quadros de controle estatísticos são de pouca utilidade quando se trata de uma indústria de serviços ou de informações.

Um fluxo aparentemente infindável de apólices de seguros, todos precisamente do mesmo tamanho, todas perfeitamente revisadas e todas impressas com tinta à prova de borrões, é irrelevante para a qualidade de proteção financeira que representam. Produzir um objeto fisicamente perfeito não resolve os problemas de qualidade em uma indústria de serviços soft servem, mais freqüentemente, como critérios para determinação de uma empresa de serviços de qualidade.

Boa notícia é que não só é possível conseguir qualidade em uma indústria de serviços, mas também medi-la. E, como as estimativas conservadoras são que, lá pelo ano 2000, oitenta por cento dos trabalhadores americanos estarão empregados em indústrias de serviços, a abordagem de funcionamento comprovado em tal área é de importância crítica.

Dois exemplos de qualidade ilustram usos comuns da palavra. O slogan da Ford “Qualidade é a tarefa número um” sinaliza a tentativa de convencer o público comprador de que ela considera a qualidade sua mais alta prioridade e que nada sairá da linha de montagem que não esteja de acordo com as especificações da Ford. Cada carro será igual a todos os outros.

Por outro lado, Willis Reed era conhecido como um “jogador de

qualidade”. Os fãs usavam a palavra que forma algo diversa. Eles concordavam que Reed incorporava tudo aquilo que esperavam – e queriam – em um grande astro. Possuía as estatísticas exigidas (isto é, número de pontos e de recuperações) mas também proporcionava inspiração e coragem. Sua disposição de se sacrificar pela equipe, de jogar sofrendo dores (como no jogo decisivo para o título de 1970 contra o Los Angeles Lakers) e seu comportamento gentil e cavalheiresco colocavam-nos acima de outros com estatísticas semelhantes ou até melhores. Entra a subjetividade.

Embora superpostos, emergem dois tipos distintos – Qualidade de Fato e Qualidade em Percepção. O fornecedor de bens ou serviços que, através de trabalho duro e investimentos de capital, tem um desempenho de acordo com suas próprias especificações, atinge a Qualidade de Fato. As definições tradicionais de produtividade focalizam o mesmo conceito. Também é essa a definição usada por Phil Crosby em *Quality Is Free*. Crosby diz que a qualidade é “conformidade com as exigências”, uma explicação que deixa obscuro quais exigências são dominantes – as do cliente ou as do fabricante. A definição do dr. J. M. Juran “aptidão para uso” também deixa muitas questões não apenas não-respondidas, mas também não-formuladas. Tanto Juran como Crosby deixaram a definição de qualidade exclusivamente no âmbito do produtor. Uma dessas não consegue ser realmente útil na busca da qualidade.

A construção da qualidade exige o envolvimento de todos os responsáveis por qualquer segmento de se fazer e apresentar um produto – seja ele uma ferramenta ou uma anuidade. Cada pessoa deve estar comprometida com o alcance da Qualidade de Fato e a manutenção da Qualidade em Percepção. Uma pessoa grosseira ao telefone pode negar o trabalho de centenas de

pessoas e o dispêndio de milhares de dólares tão certamente como um parafuso fraco pode arruinar um motor de milhões de dólares. Reciprocamente, observa ODIORNE, (1979, p.35): “Se as pessoas que fazem o trabalho estão envolvidas e desejam melhorar a maneira pela qual as coisas são feitas, podem mostrar-se fontes superiores de melhoramentos”.

De fato, os funcionários de uma empresa precisam sentir que a operação deles é de qualidade, senão muitos deles, inclusive os melhores, irão embora. Os bons funcionários estão ficando cada vez mais móveis e conscientes de seu valor de mercado. Eles precisarão ser convencidos de que são parte de uma organização que busca neles ajuda para tornar-se e/ou manter-se empresa de qualidade. E eles esperarão receber serviços de qualidade de outras unidades dentro da empresa.

A chave para a motivação de cada funcionário e o primeiro passo no envolvimento de todos na consecução da qualidade é dar, a cada um deles, clientes bem definidos. Expandindo-se a definição de cliente, o conceito de qualidade é contribuição possível de cada pessoa tornam-se muito mais claros. O cliente não é apenas a última pessoa ou empresa que, de fato, compra e usa o produto ou serviço da empresa; o cliente é qualquer um a quem um indivíduo fornece qualquer informação, produto ou serviço. E o cliente sempre tem razão. O principal cliente de um determinado trabalho pode ser a pessoa da mesa ao lado ou do posto de trabalho seguinte. Os clientes finais habitam o mundo exterior com dinheiro em seus bolsos; mas os clientes a cujo respeito o funcionário pode fazer algo, aqueles de quem pode receber feedback imediato, podem estar sob o mesmo teto que ele.

As organizações eficientes entendem seus clientes e os administradores

entendem as “engrenagens” que fazem funcionar suas organizações. Gerenciamento ineficiente depõe contra a qualidade, D. Keith Denton.

## 2.2 CONTROLE DE PROCESSO

O fornecedor deve identificar e planejar os processos de produção, instalação e de serviços associados que afetam diretamente a qualidade e deve ter a certeza de que estes processos<sup>1</sup> sejam realizados sob condições controladas devem incluir, segundo MARANHÃO, (1999, p. 59):

- a) procedimentos documentados definidos o método de produção, instalação e serviços associados, onde a ausência de tais procedimentos possa afetar adversamente a qualidade;
- b) uso de equipamento de produção, de instalação e de serviços associados e um ambiente adequado para o trabalho;
- c) conformidade com as normas/códigos de referência, planos da qualidade e/ou procedimentos documentados;
- d) monitoração e controle dos parâmetros adequados de processos e das características do produto;
- e) aprovação de processos e equipamentos, como apropriado;
- f) critério para execução do trabalho, que devem ser estipulados da maneira prática mais clara possível (p.ex.: normas, amostras representativas ou

---

<sup>1</sup> Processo - é qualquer atividade da empresa, tanto de produção quanto de natureza administrativa. O requisito trata apenas de processos produtivos. Para este capítulo, definem-se processos especiais como aqueles nos quais não é possível fazer uma verificação de controle da Qualidade para demonstrar a conformidade com as especificações, logo após a fabricação, por inexistência de métodos adequados de ensaios ou impraticabilidade de aplicação (caso de ensaios destrutivos). Maranhão, (1999).

ilustrações);

- g) manutenção adequada do equipamento para ter certeza da continuidade da capacidade dos processos.

Onde os resultados dos processos não puderem ser plenamente verificados por subsequente inspeção e teste de produto e onde, por exemplo, as deficiências de processamento puderem torna-se aparentes apenas depois que o produto esteja em uso, o processo deve ser executado por operadores de qualificados e/ou deve requerer monitoração contínua e controle dos parâmetros de processo para ter certeza que o requisito especificado sejam satisfeitos.

São exemplos destes processos especiais: soldagem, pintura, acabamentos, cirurgia médica, concepção (fecundação do óvulo) de um indivíduo, educação, etc.

O processos de produção devem ser planejados e ter instruções de trabalho escritas, satisfatoriamente implementadas, tais que permitam desenvolver processos que geram produtos conformes com as necessidades dos clientes. A Norma ISO designa esta condição como condições controladas.

Para que haja condições controladas, o Sistema da Qualidade deve prover, pelo menos:

- a) documentos definidores dos processos importantes;
- b) ambiente e equipamento de produção adequados;
- c) conformidade com os padrões estabelecidos em documentos;
- d) monitoração das variáveis importantes dos processos;
- e) aprovação de processos e equipamentos;
- f) critérios claros de execução das atividades;
- g) manutenção adequada de equipamentos, desejavelmente com um Plano



de Manutenção Preventiva;

- h) cuidados adicionais de monitoração de variáveis e qualificação de processos (pessoal e/ou equipamentos) para os processos julgados especiais.

## 2.3 INSPEÇÃO E ENSAIO

O fornecedor deve estabelecer e manter procedimentos documentados para atividades de inspeção e teste de forma a verificar que os requisitos especificados para o produto estejam satisfeitos. A inspeção e teste requeridos e os registros estabelecidos devem ser detalhados no plano da qualidade ou nos procedimentos documentados, com base nas idéias de Maranhão, (1999).

### 2.3.1 Inspeção e ensaio de recebimento

O fornecedor deve ter certeza de que os produtos recebidos não sejam usados ou processados até que tenham sido inspecionados ou de uma forma verificando como estando em conformidade com os quesitos deve de acordo com plano da qualidade e/ou com os procedimentos documentados, segundo Maranhão, (1999).

Na determinação da abrangência e natureza da inspeção de recebimento deve ser levada em consideração a abrangência do controle exercido nas instalações do subcontratado e as evidências registradas de conformidade providas.

Antes do laudo de verificação, o produto em recebimento for liberado para

fins de produção urgente, ele deve ser positivamente identificado e registrado, a fim de permitir recolhimento imediato e substituição no caso de ocorrência de não-conformidade com os quesitos especificados. Maranhão, (1999).

### 2.3.2 Inspeções e ensaios nos processos

O fornecedor deve:

- a) Inspecionar e testar o produto como requerido pelo plano da qualidade e/ou procedimentos documentados;
- b) Reter o produto até que a inspeção e teste requeridos tenha sido concluídos ou os relatórios necessários tenham sido recebidos e verificados, exceto quando a liberação do produto é feita sob procedimentos de recolhimento positivo.

### 2.3.3 Inspeções e ensaios finais

O fornecedor deve realizar toda inspeção e ensaios finais de acordo com plano da qualidade e/ou procedimentos documentos, para completar a evidência da conformidade do produto acabado com o registro especificados.

O plano da qualidade e/ou procedimentos documentos para inspeção e teste finais devem exigir que toda a inspeção e ensaio especificados, incluindo aqueles especificados tanto no recebimento do produto quanto no processo, tenham sido executados e que os resultados satisfaçam os requisitos especificados.

“Nenhum produto deve ser despachado até que as atividades

especificadas no plano da qualidade e/ou procedimentos documentados tenham sido satisfatoriamente completados e os dados e documentação associados estejam disponível e autorizados”. MARANHÃO, (1999, p.61).

## 2.4 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE QUALIDADE

Por mais simples que seja a empresa, seu sistema da qualidade é complexo, uma vez que há inter-relação entre todos as áreas e pessoas, com agravante de ser, em geral, uma nova experiência. Maranhão, (1999).

A geração do Sistema de Qualidade é um complexo, sensível e interativo, que exige muitas realimentações à medida que o sistema vai encorpando e “fechando” (estabelecimento das interfaces entre as diferentes atividades e setores). Maranhão, (1999).

Uma outra observação é que a Norma estabelece os requisitos, mas eles podem ser “engordados” e se tornarem desnecessariamente exigentes, dependendo de como o sistema elaborado.

Deixamos o alerta para a tendência de “geração” de requisitos muitas vezes impossíveis de serem atendidos pela empresa, pela avaliação incorreta da situação.

O mérito é estabelecer os requisitos na justa medida do necessário para obtenção da verdadeira Qualidade.

Um bom projeto pode simplificar a tarefa da documentação, cujos pontos-chave são, segundo Maranhão, (1999):

- a) Atender os quesitos da norma selecionada;
- b) Documentar o sistema, permitindo que ele seja bem compreendido por

- aqueles que o usam;
- c) Assegurar a implementação efetiva dos documentos que o compõem;
- d) Demonstrar que o sistema está implementado de maneira eficaz.

#### 2.4.1 O manual da qualidade

O primeiro documento a ser elaborado é o Manual da Qualidade (normalmente sob a responsabilidade de um delegado da direção), que vai definir as linhas mestras do Sistema.

Observa que as Normas ISO 9001/2/3 possuem itens mandatórios e outros não-mandatórios. O essencial é que o Manual contenha todos os itens mandatórios, podendo conter ou não os itens não-mandatórios. Tudo depende da própria empresa (produto, processo, compromissos, tecnologia, legislação, etc.).

Quando a empresa optar por não incluir itens não sejam mandatórios, é recomendável que esta decisão esteja explicitada, bem como uma razão consistente para fazê-lo. A omissão, mesmo que voluntária é interpretada como não-conformidade.

Os padrões não especificam quem deve escrever as rotinas do sistema de qualidade da empresa, Steudel, (1993). Apesar de qualquer um que possuam suficientes habilidades de escrita, comprometimento, conhecimento e tempo poder escrever as rotinas, existem diversos fatores que se deve levar em consideração antes de se iniciar uma atividade tão significativa:

- 1) Como as rotinas claramente quem faz o que faz, quando e como se sabe que foi feito, cada gerente da área coberta pelas rotinas deve possuir

algum envolvimento direto tanto na escrita quanto na revisão e aprovação da rotina.

- 2) Em nenhuma hipótese, as rotinas de qualidade de um empresa devem ser escrita por um consultor externo, ou qualquer pessoa externa à área coberta ou referida pela rotina.
- 3) O uso de abordagem por times é uma maneira freqüentemente efetiva de se escrever rotinas de qualidade por diversas razões.

As rotinas sempre envolvem as especificações de passos complexos, inter-relacionados, e a maneira de se assegurar a qualidade e a manutenção do controle. Requer, portanto, o conhecimento combinado de várias pessoas para descrever, clara e precisamente, os passos inter-relacionados. Em suma, duas cabeças são melhores que uma, Steudel, (1993).

Os times permitem que a carga de trabalho (que pode ser substancial) seja dividida entre todos os membros do time.

Apesar de algumas empresas escrever rotinas simplesmente documentado o que é atualmente feito, esta abordagem pode freqüentemente tornar-se redundante, inefetiva, e não adicionar “atividades de valor”, em formato padronizado e documentado. “A sinergia das abordagens por times é útil para se identificar a perda de atividades de rotinas correntes, evitando a padronização ineficiente e práticas custosas na empresa, levando em última análise a perda da competitividade”. STEUDEL, (1993, p. 38). (Este passo é sempre feito em conjunto com o gráfico de fluxo discutindo na seção anterior.).

Trabalhar em times permite aos membros do times ajudarem-se uns aos outros me período difíceis. A abordagem em times permitem que mais pessoas estejam envolvidas no desenvolvimento de rotinas, conferindo tanto ao gerente

quanto aos membros um sentimento de “propriedade”.

## 2.4.2 Aprimoramento contínuo

Durante o desenvolvimento de rotinas, é típico para os times identificar modos alternativos de se realizar a mesma tarefa. Isto é particularmente verdadeiro em organização que possuem múltiplas operações, Stedeul, Haroldo. Mais uma vez, sendo o time constituído de pessoas que estejam diretamente relacionadas à rotina, promover-se-á oportunidades de se discutir e chegar a um consenso sobre a melhor maneira de se realizar uma tarefa em particular. Eliminando-se a variabilidade advinda de métodos de operação inconsistentes, está é a chave para se melhorar a qualidade dos produtos e processos de sua empresa. Em essência, desenvolver rotinas de qualidade é mais do que um exercício de se “escrever” rotinas. Há uma oportunidade de se avaliar suas operações atuais, identificar e eliminar desperdícios e ineficiência inerente, e estabelecer a padronizar métodos que reflitam a melhor maneira de se realizar as tarefas necessárias à sua empresa.

Apesar das rotinas não devem ser vistas como regras rígidas e imutáveis, é importante para sua contínua melhora possuir rotinas padrão estabelecidas, sobre as quais será considerada a possibilidade de melhoramento. Portanto, a abordagem por times para escrever e/ou revisar as rotinas atuais é uma estratégia de aumentar a competitividade pela eliminação da variabilidade dos sistemas/processos e do desperdícios encontrados no seu modo atual de operar. Stedeul, (1993).

### 2.4.3 Manual exemplo do sistema de qualidade

Instruções, sugestões e comentários sobre como modificar ou criar o manual de sua própria companhia.

O objetivo do Manual-Exemplo de Qualidade ISO 9001 é fornecer um guia passo a passo, compreensivo, para ajudá-lo tanto a escrever quanto a revisar o manual de sistema de qualidade da sua empresa. O manual-exemplo foi escrito para satisfazer as intenções e requerimentos das normas ISO 9001 e ANSI/ASQC Q91/1987. Como tanto os padrões ISO quanto o manual-exemplo são genéricos por natureza, o “Manual-Exemplo” e as instruções, sugestões e comentários que o acompanham devem ser usados para modificar ou criar o manual de sistema de qualidade de sua própria empresa, de maneira que reflita as características e requerimentos únicos de qualidade de sua organização.

O “Manual-Exemplo” e as instruções fornecidas não possuem a intenção de ser um substituto para as séries ISO 9001 e ANSI/ASQC Q91. É atualmente recomendável que sua empresa adquira os Padrões ISO para suplementar o manual de qualidade, servindo como uma linha-mestra sobre o modo deve ser escrito o manual. Junto com o manual-exemplo, extratos obtidos dos padrões ISO são mostrados em *itálico* para identificar claramente suas fontes.

## 2.5 POLÍTICA DE QUALIDADE

Promover produtos e serviços de qualidade esforçando-se para exceder as necessidades e expectativas de seus cliente.

Desenvolver um sistema de qualidade baseado nos padrões ISO



9001/Q91 para nutrir um contínuo processo de melhoramento e prevenção de problemas, em vez de “detecção de problemas”.

Definir e implementar nosso sistema de qualidade baseado no total envolvimento dos funcionários e comprometimento com a excelência.

Fornecer a todos os funcionários o treinamento e suporte necessários para produtos e serviços de qualidade para todos os clientes.

Comunicar nossa missão e objetivos de qualidade a todos os funcionários, conferindo-lhes responsabilidade e reportabilidade individual.

Usar métodos estatísticos para monitorar a performance de qualidade, isolando os problemas principais para sua solução imediata.

Estabelecer e manter um ambiente de trabalho que possibilite a produção e fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade.

Construir relacionamentos com clientes e vendedores que possibilitem a melhora de qualidade em todos os aspectos do uso de produtos e/ou peças adquiridas.

CROSBY, (1990, p.36), em seu livro *Qualidade: falando a sério*, alguns pontos importantes que estão comentados. A primeira seção, “Qualidade onde Estávamos”, serve como introdução para todos o resto e apresenta um quadro sobre o quanto as coisas degeneraram. Essas quatro perguntas e respostas tratam, em parte, das condições e do pensamento que levam àquilo que poderia ser chamado de “crise da qualidade”. Representam um bom ponto de partida – e uma base para comparação – para mostrar as direções que tentamos seguir, algumas largadas falsas e montar o palco para a apresentação da agenda futura, Crosby, (1990).

A seção “A Revolução da Qualidade em casa e no Exterior” contém

perguntas e respostas que tratam das mudanças no cenário doméstico e internacional. Não deveria causar surpresa o fato de que grande parte da discussão trate dos japoneses, de sua posição competitiva e do enfoque que dão à qualidade, em comparação com o que acontece nos Estados Unidos. Muitas das perguntas relacionadas ao cenário doméstico preocupam-se com as maiores e, portanto, as mais visíveis corporações da nação, Crosby, (1990). A maneira como as gigantes lidam com as questões da qualidade é compreensivelmente um modelo a ser seguido pelas demais empresas.

A terceira seção, "Pensando Qualidade", consiste em perguntas de respostas que esclarecem o processo de melhoria da qualidade em si, e o pensamento que serve de base para o mesmo. Nossa filosofia é crescente, sofre variações, mas é construída sobre princípios que permanecem estáveis, Crosby (1990). Neste livro há material sobre os "4 absurdos", os "14 Passos da Implementação da Qualidade", o conceito de "Zero Defeitos" e o pensamento que existe por detrás da crença na total conformidade com os requisitos. Além disso, esta parte trata da relação entre os conceitos e a implementação da qualidade, e de outros enfoques sobre a qualidade e a produtividade como, por exemplo, a MBO e o Just-in-time. Há perguntas que tratam o assunto tão abrangentes quanto, por exemplo como as organizações mudam, e tão detalhadas como indagações a respeito do como e por que firmamos The Quality Man.

A seção "A Ação da Qualidade" deixa claro que os problemas não podem ser resolvidos numa torre de marfim. As filosofias devem ser factíveis, tanto quanto as ações devem ser guiadas por princípios filosóficos, Crosby, (1990). Essas perguntas e respostas envolvem os problemas que existem na

implementação da qualidade. As empresas são diferentes e, nesta seção, você poderá ouvir representantes de empresas de alta tecnologia, varejista e gente do ramo da prestação de serviços, de grandes e pequenas empresas, e pessoas em situação empreendedora, todas apresentando difíceis questões sobre os problemas na implementação da qualidade.

Por fim, a quinta seção, “Relação da Qualidade”, gira em torno de questões sobre a qualidade relacionada com a cultura das empresas. As empresas podem ser vistas como um conjunto de relações entre “pessoas”. Qualquer tentativa de modificação das empresas deve levar em conta as relações existentes entre o gerenciamento, empregados, fornecedores e clientes, porque todos eles são parceiros iguais no empreendimento. Apesar das melhores intenções, não se nega qualquer mudança gera ansiedade, e a “política da companhia” resultante disso pode ser calamitosamente contraproducente.

Conclui Qualidade – Falando a Sério com um epílogo que tenta resumir onde estávamos e onde queremos e precisamos chegar na busca da qualidade. As 96 perguntas e respostas contidas em Qualidade – Falando a Sério representam o início do tipo de “diálogo de qualidade” que vejo como essencial para um contínuo processo de melhoria da qualidade, Crosby, (1990). Elas não representam, de forma alguma, todas as preocupações levantadas, mas apenas uma amostra selecionada.

### 2.5.1 Revisão de Contrato

Os padrões ISO requerem que sua empresa “estabeleça e mantenha

procedimentos para revisão de contrato e para a coordenação dessas atividades”. Apesar de os padrões ISO requererem que se estabeleça e mantenha rotinas para revisão de contrato, não estabelecem especificamente que está rotina esteja documentada. Em muitas empresas a documentação é necessária para a implementação efetiva deste requerimento. Empresas muito pequenas (uma a duas pessoas) podem não exigir uma rotina desta natureza formalmente documentada. Crosby, (1990).

Termo contrato aplica-se a qualquer coisa que varie desde o mais detalhado contrato por escrito para um produto de valor elevado a uma ordem de compra para fornecer pequenos componentes, ou ainda à realização de serviços simples. No caso de pequenas ordens de compra, a revisão da ordem pode exigir apenas uma pequena checagem para garantir que essa está definida com detalhes suficientes e de maneira clara e inquestionável, para garantir que sua empresa entende os requerimentos do cliente. Neste caso, a pessoa encarregada de revisar tal ordem simplesmente tem de colocar assinatura ou rubrica nessa ordem, indicando que foi realizada a verificação.

No caso de contratos detalhadamente escritos para produtos complexos ou valor, o manual deverá referir-se a rotina documentada para a realização da revisão contratual. Esta rotina deverá estabelecer claramente responsabilidades para a condução da revisão, e toda a documentação necessária para sua realização. A revisão de contrato deverá, idealmente, começar pelas cláusulas básicas do contrato. Crosby, (1990).

### 2.5.2 Auditoria Interna de Qualidade

De modo geral, Crosby, (1990):

- a) Um mínimo de duas auditoria interna de qualidade serão conduzidas por ano para verificar a efetividade do sistema de qualidade estão sendo conduzidos como estabelecido nas rotinas de qualidade.
- b) Cada elemento do sistema de qualidade é auditado no mínimo um vez por ano.
- c) O time de auditoria consiste num consultor externo de qualidade (treinado em auditoria e requerimentos das normas ISO 9000), um representante oficial da empresa (para servir como observador no decorrer da auditoria) e o gerente de departamento, que está sendo auditado.

## 2.6 PADRONIZAÇÃO

“A padronização da empresas é em sua grande parte voluntária, ou seja, as pessoas discutem aquilo que será padronizado, estabelecem padrões e o cumprem. Sua alteração é possível e até incentivada como forma de se melhorar os processos”. FALCONI, (1992, p.3).

Pode se dizer que a padronização só termina na cabeça do usuário. É importante que o gerente brasileiro observe este conceito, pois há muita empresa que considera que está padronizada porque tem uma estante cheia de papel.

“A avaliação da eficácia da padronização é geralmente muito difícil, mas deve constar de uma avaliação geral da eficácia do ponto de vista quantitativo e

qualitativo e de uma avaliação geral do investimento já realizado”. FALCONI, (1992, p.33). Do ponto de vista qualitativo deve-se avaliar variações de índices tais como produtividade, qualidade, redução do número de peças defeituosas, etc., em função da padronização. Deve ainda ser avaliado o custo para estabelecer os novos padrões.

Padrões técnicos devem ser compilados em padrões separados pelo respectivo assunto (materiais, produtos). O objetivo destes padrões deve ser simplificação e clareza, pelo fato de que estes padrões são o meio de comunicação da empresa para transferência de tecnologia (informação) das áreas técnicas até o operador. FALCONI, (1992, p.45).

#### 2.6.1 Padrões Técnicos de Processos

“Os padrões técnicos de processos é o documento básico para o planejamento do controle do processo. Este padrão mostra todo o processo de fabricação de um produto ou execução de um serviço, as características da qualidade, os parâmetros de controle (ou itens de controle dos operadores) e 5w e 1H para cada parâmetro de controle”. FALCONI, (1992, p.51).

No controle integrado da qualidade, a especificação do produto(e seu projeto) é proveniente das necessidades do cliente. A partir do projeto do produto é montado o padrão técnico de processo (que é na realidade o projeto do processo), a partir da análise de processo de cada fluxograma da fabricação ou do serviço.

### 2.6.2 Procedimento Operacional

O procedimento operacional é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com o objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade. Portanto, este documento será sempre o ponto final das informações técnicas e gerenciais. Ele é feito para o operador e contém, segundo Falconi, (1992):

- a) listagem dos equipamentos, peças e materiais utilizados na tarefa, incluindo-se os instrumentos de medida;
- b) padrões de qualidade
- c) descrição dos procedimentos da tarefa por atividades críticas, condições de fabricação e de operação e pontos proibidos em cada tarefa;
- d) pontos de controle (itens de controle e características da qualidade) e os métodos de controle;
- e) anomalias possíveis de ação.
- f) inspeção diária dos equipamentos de produção.

“Os procedimentos operacionais gerais são aqueles conduzidos constantemente pelo operador. Por exemplo: como operar um laminador, como lavar um prato, etc. O procedimento operacional específico é aquele levado ao operador para alguma operação especial. Por exemplo: o operador opera o laminador seguido o procedimento operacional geral”. FALCONI, (1992, p.65).

A inspeção é uma função importante do sistema de garantia da qualidade. Existe a crença de que a inspeção diminui com o avanço do controle de qualidade.

### 2.6.3 Resultados gerais da padronização

“Padronização como meio de transmissão de informação viabiliza a transferência de tecnologia (que de outra forma só poderia ser feita de forma verbal); viabiliza a transmissão de informações dos clientes mediante as especificações sobre o regulamentos internos da empresa”. FALCONI, (1992, p.81).

“Sem um padrão não existe uma base lógica para tomar uma decisão e agir”. JURAN, (1991, p.81).

Crosby, (1986), os requisitos devem ser claramente expostos para que não haja confusão. A mensuração será, então feita continuamente, a fim de determinar a adaptação ao requisitos. A não-conformidade detecta é a ausência de qualidade. Os problemas de qualidade tornam-se problemas de não-conformidade, e a qualidade, definível.

O gerente mais valioso é aquele que primeiro cria e depois implementa. Existem tão poucos que, se conhecer algum, você deve guardar segredo. Os mais freqüentes são aqueles que sabem implementar um conceito alheio ou acrescenta melhorias a métodos já existentes. Crosby, (1986).

## 2.7 ISO 9000

### 2.7.1 Treinamentos para Implantação

É preciso prover as pessoas com a competência adequada para implantação do sistema. Isto só é conseguido através de treinamentos



específicos. Cerqueira, (1986).

A norma ISO 9000 estabelece como requisito, a indicação de um representante da administração frente ao sistema.

“Este profissional deve reportar-se, para efeito do sistema, ao executivo principal. Não deve ser subordinado a qualquer outra pessoa que tenha responsabilidade definida no Sistema da Qualidade, tendo em vista evitar o conflito de autoridade. Não pode ter responsabilidade sem autoridade”. CERQUEIRA, (1986, p.112).

A frase de implantação requer a aprovação de documentos. As de implementação, manutenção e aprimoramento requerem alterações nesses documentos. Assim, há necessidade de planejar a estrutura de decisão, de forma a permitir flexibilidade sem perder o controle.

As diretrizes devem ser divulgada para todos os níveis da Companhia envolvidos com o Sistema da Qualidade. Ela reflete toda especificação daquilo que se implantar e implementar, permanecendo em vigor enquanto o projeto estiver sendo executado.

Juran considera que não se devem desprezar as lições aprendidas, não só com as próprias experiências, mas também com as experiências alheias. “Planejamento inadequado, resultado inadequado. É a obtenção da qualidade como planejada”, diz JURAN, (1991, p.158).

### **3 METODOLOGIA**

Verificar os passos para os escritórios de contabilidade de Curitiba obtenha a certificação.

Identificar e planejar os processos da qualidade conforme iso 9001.

Manter a certificação da qualidade desejada pelos escritórios.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Qualidade é um conceito com muitos significados. No contexto de estudo, a qualidade representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Se houver igualdade, há qualidade de conformidade, ou qualidade de aceitação. Quanto mais alto o número de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos, mais qualidade o sistema tem, este conceito baseado em Maximiano, (2000), pode ser utilizando também para a prestação de serviços.

Falta de conformidade, ou falta de qualidade, significa que o produto ou serviço precisa ser refeito. Ou descartado, se for impossível consertá-lo. A falta de qualidade acarreta os custos da não-qualidade, como os seguintes:

- Reclamações e perda de clientes.
- Projeção de imagem pública comprometedor.
- Reposições e consertos que devem ser efetuados sem custo.
- Retrabalho.
- Perda de produtos

Todos esses custos da não-qualidade representam desperdícios que podem ser evitados. Os sistemas que produzem esses custos são ineficientes. Minimizar as variações que ocorrem no processo de fornecer produtos e serviços, mantendo a qualidade sob controle, é um objetivo básico no processo de aumentar a eficiência. A eficácia representa maior competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si,

disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores.

O sistema de garantia de qualidade baseado nas normas da série ISO tem sido adotado por diversas instituições. Trata-se de um conjunto de normas e exigências aceitas internacionalmente, de caráter abrangente, que definem o que deve ser contemplado no sistema de qualidade da instituição, sem conceituar nenhuma forma definida de como atingi-lo, ou seja, deixa a empresa à vontade para chegar ao fim desejado, utilizando a seu critério os meios que achar mais conveniente.

Após preparar-se, a instituição solicita a um organismo certificador independente que realize a auditoria de certificação. Nessa auditoria, as exigências das normas serão comparadas ao sistema de qualidade estabelecidas e documentadas pela empresa e às evidências objetivas de sua observância na prática. Nogueira, (1999).

Aprovada, a empresa recebe um certificado de conformidade às normas, que deve ser renovado periodicamente. Novamente é importante questionar a motivação de uma instituição que opta pela certificação. Pois quando certifica a empresa passa por auditorias para verificação da continuidade do processo. E a motivação deve ser contínua para evitar mudanças dos padrões.

A aquisição da certificação pode ser estratégica, para adquirir um diferencial competitivo de mercado, pode ser uma exigência de compradores de serviço importantes, pode ser uma forma de avaliar seu sistema atual de gestão e motivar os colaboradores a se engajar em esforços de melhoria, uma forma de sistematizar e documentar processos antes informais, ou pode ser, por outro lado, fruto de uma visão equivocada de que a certificação garantirá a qualidade ou de que uma vez obtido o certificado, estará tudo resolvido para ela no campo

da qualidade.

As empresas de serviços que se preocupam em adotar um sistema abrangente de gestão pela qualidade se vêm, como consequência, dentro de algum tempo, automaticamente cumprindo a maior parte das exigências das normas. A certificação se desejada, virá quase que como consequência de um sistema de gestão bem aplicado, podendo ser necessários apenas ajustes menores, principalmente em documentação, para se submeterem com sucesso a uma auditoria de certificação.

## 5 CONCLUSÃO

Gerenciar os escritórios de contabilidade tem sido tarefa cada vez mais desafiadora, os clientes estão mais exigentes e informados, a comunidade e o governo, estão exigindo resultados que satisfaçam a todos, e os escritórios estão se vendo na necessidade da implantação da Qualidade Total, e com o decorrer do processo visualizar e identificar as necessidades e deficiências dos serviços, podendo assim atender os clientes com a melhoria e inovação dos processos.

A implantação e a proposta de mudança, certamente cria uma certa resistência, mas a conscientização de que o sucesso dependera do grau de dedicação e de comprometimento de todos gerara um bom resultado, com isso certamente os desafio propostos serão cumpridos, criando a satisfação da empresa, do cliente, e de todos envolvidos no processo, é claro que para está linha de pensamento seja criada e mantida é necessário que a educação continuada ande junto de todos os processos em pró dos resultados positivos.

Os resultados da implantação junto com a alta administração, fazem a diferença para uma boa gestão de Qualidade Total. Assim temos que aprender que após a identificação dos problemas temos que: - Fazer a coisa certa, do jeito certo, da primeira vez, todas as vezes. Em fim, Qualidade é atingir os objetivos e superá-los, é antecipar, atender e atender e até exceder as expectativas do cliente.

Conclui-se que implantar um sistema de qualidade em um escritório de contabilidade é viável, e pode, com base na fundamentação teórica, conduzir a satisfação do cliente, e principalmente o reconhecimento pelos clientes do diferencial competitivo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTELAR, R. M., MORDELET, P., GRABOIS, V. **Um Desafio para o Hospital Brasileiro**. Éditions Écoe Nationale de La Santé Publique, 1995.
- CERQUEIRA, J. P. de. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1995.
- CROSBY, P. B. **Qualidade e investimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Olimpio, 1986.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1986.
- CROSBY, P. B. **Qualidade: falando a sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DENTON, D. K. **Qualidade em services: O atendimento ao cliente como vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1990.
- FALCONI, V. **Qualidade Total, Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Campus, 1992.
- JURAM, M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- MARANHÃO, M. **ISO série 9000: manual de implementação: inclui ISO versão 1994**. 5.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NOGUEIRA, L. C. L. **Gerenciando pela Qualidade Total na Saúde**. Belo Horizonte: Gerencial, 1999.
- OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1994.
- ODIORNE, G. S. **Administração: análise dos erros administrativos**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

SOARES, F.; CORREA, V. **Serviços 5 estrelas:** uma introdução a qualidade nos serviços. Rio de Janeiro: Qualitimark, 1994.

STEUDEL, H. J. **Como escrever as rotinas de qualidade:** rotinas e abordagens. Rio de Janeiro: Infobook, 1993.

TOWNSEND, P. L., GEBHARDT, J. E. **Compromisso com a qualidade:** um sistema comprovado de melhoria da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1991.